



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**JUNIO - SEPTIEMBRE 2020**

**EXAMEN COMPLEXIVO O FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

Análisis MEFI de la Dirección Administrativa de la Gobernación de la  
Provincia de los Ríos

**EGRESADO:**

Erick Iván Lamilla Tuapanta

**TUTORA:**

EC. Diana Escobar Mayorga, MAE

**BABAHOYO – LOS RÍOS – ECUADOR**

**2020**

## INTRODUCCIÓN

El caso de estudio trata sobre el análisis MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) de la Dirección Administrativa de la Gobernación de la provincia de los Ríos, debido a que se constituye una importante herramienta administrativa para evaluar las debilidades y fortalezas institucionales que la entidad posee. El desarrollo de un diagnóstico situacional permite la implementación de procesos o mecanismos de trabajos direccionados a una mejora continua, por tal razón, es necesario analizar en detalle aquellos factores críticos que puedan impedir o frenar el desarrollo institucional.

El problema central en la Dirección Administrativa en donde el caso ha sido observado radica en la presencia de procesos que no se ejecutan de manera eficiente, estos son: falta de celeridad en las actividades relacionadas a la atención de necesidades ciudadanas, poca efectividad en la comunicación interinstitucional e insuficiente sentido de pertenencia en cuanto al servicio a la comunidad, sobre todo en la situación actual que se vive por la emergencia sanitaria decretada por el Gobierno en consecuencia de la pandemia Covid-19. Todos estos factores ocasionan que la percepción de los ciudadanos respecto a la gestión realizada en la Gobernación de la provincia de Los Ríos, no sea del todo aceptable.

El objetivo del estudio investigativo es determinar cuáles son los factores internos que se constituyen en fortalezas o debilidades en la Dirección Administrativa de la Gobernación de la provincia de Los Ríos, a través de la utilización de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), para que los servidores públicos de esta institución puedan conocer aquellos aspectos que necesitan ser mejorados, de tal manera, que se pueda ofertar un servicio de calidad a los ciudadanos de la provincia de Los Ríos, con el propósito de que sus necesidades sean atendidas por las autoridades que el Gobierno Central ha puesto para el servicio de la ciudadanía.

El caso tiene relación con la línea de investigación de la carrera de Ingeniería Comercial denominada “Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y Control”, además de la sublínea “Empresas e instituciones públicas y privadas”. La relación ocurre en virtud de que en el desarrollo del estudio se aborda temas que atañen a las funciones administrativas realizadas por la institución pública, en donde la calidad del servicio a la ciudadanía debe ser uno de los más importantes principios que rigen el accionar de los servidores públicos.

La Gobernación de la provincia de Los Ríos es una institución pública que entre sus funciones principales se encuentran: asesorar y asistir al presidente de la República en materia de gobierno y administración, además de actuar como vocero oficial del Gobierno Nacional. Se encuentra ubicada en la Avenida General Barona entre las calles Sucre y Bolívar; actualmente es presidida por el Dr. Camilo Salinas Ochoa quien asumió el cargo el 25 de septiembre del 2007.

El estudio tiene un enfoque cualitativo en función de la variable de investigación, posee un alcance descriptivo en virtud de que se narran y describen los hechos suscitados en la Dirección Administrativa, el método utilizado es el inductivo porque parte de hechos particulares para luego establecer conclusiones generales respecto al tema de investigación. Las técnicas aplicadas son: la encuesta dirigida a los colaboradores de la dirección objeto de estudio y matriz MEFI; los instrumentos para recolectar información de las fuentes primarias es un cuestionario con preguntas relacionadas a la temática de estudio para así obtener datos pertinentes que aporten al proceso investigativo y la ficha de valoración de los factores internos detectados.

## **DESARROLLO**

La Gobernación Provincial de Los Ríos es una institución pública regulada por el Ministerio del Interior que hasta el 30 de junio de 2010 se conocía como Ministerio de Gobierno, Policía, Cultos y Municipalidades. La institución del sector público actualmente es administrada por el Dr. Camilo Salinas Ochoa y se encuentra ubicada en el cantón Babahoyo, en las calles Gral. Barona entre Sucre y Bolívar. La Gobernación es un organismo de derecho público encargado de velar por la seguridad ciudadana, estabilidad democrática y el funcionamiento eficiente de las entidades públicas que se encuentran en la provincia, mediante el control permanente realizado por las autoridades de vigilancia pertenecientes a la institución como el Gobernador, Intendente General y Comisarios Cantonales de la Policía.

La estructura orgánica de la institución está conformada por: Dirección Administrativa Financiera, que se divide en Unidad de Talento Humano (coordina y efectúa actividades relacionadas al manejo del personal), Unidad Administrativa (se encarga de la toma en la administración de bienes), Unidad de Tecnología de la Información y Comunicación (administra el portal web, comunicaciones, actividades de mantenimiento y soporte técnico), Unidad de Secretaria Nacional (certifica los documentos de la Gobernación) y Unidad Financiera (administra recursos económicos y financieros); además están la Dirección de Gestión Política y Manejo de Conflictos, Dirección de Gestión, Garantías Democráticas.

La Gobernación de la provincia de Los Ríos está conformada por 78 servidores públicos, 34 de ellos realizan actividades laborales en el edificio central de la institución, mientras que el resto de colaboradores conformados por Comisarios Cantonales o Tenientes Políticos y demás servidores públicos, se encuentran distribuidos a nivel provincial, los cuales facilitan una mejor cobertura en el desarrollo de las actividades institucionales o servicios que oferta la entidad.

La Gobernación de la provincia de Los Ríos tiene como misión direccionar la política del Gobierno Nacional en la provincia, por medio de planes y proyectos establecidos por el Ministerio del Interior caracterizados por una gestión eficiente, transparente y pública para el fortalecimiento de la gobernabilidad y seguridad interna, mientras que su visión es desarrollar y ejecutar acciones en servicio de la ciudadanía, garantizando paz social y orden público en base a los fundamentos de la democracia y derechos humanos.

La presente investigación sobre la gestión de la Dirección Administrativa en la Gobernación de la provincia de Los Ríos, tiene como propósito determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del área a través de la aplicación de un análisis MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) que permita determinar y evaluar de manera detallada los factores de riesgos que afectan los procedimientos internos en la dirección departamental analizada. Según González & Rodríguez (2019):

La matriz MEFI es una herramienta utilizada por las organizaciones para evaluar y medir los factores críticos de éxito que benefician y/o afectan a los procesos internos de las empresas, la cual permite a través de una auditoría interna analizar las fortalezas y debilidades que presentan los procesos organizacionales (p.57).

La Dirección Administrativa de la Gobernación de Los Ríos es la encargada de planificar, organizar, direccionar y controlar las funciones administrativas de la institución, con la finalidad de garantizar la celeridad de los procedimientos habilitantes de apoyo y contribuir al funcionamiento eficaz y eficiente de la institución, sin embargo, aquello no se cumple a cabalidad, puesto que de acuerdo al análisis de los factores críticos de éxito con la aplicación de la matriz MEFI, se determinó como debilidad la deficiente comunicación entre funcionarios de un mismo equipo, situación que provoca que las actividades no se ejecuten de forma adecuada y genere el retraso en los procesos administrativos.

La comunicación es de vital importancia porque permite realizar una serie de procedimientos, acciones o tareas a través de la transmisión y recepción de la información pertinente entre los miembros que conforman la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos planeados (Aljure, 2015, pág. 28).

La falta de comunicación en la Dirección Administrativa ha ocasionado que la coordinación entre los miembros del área sea deficiente al momento de elaborar, gestionar o realizar una determinada actividad, aspecto que ha generado que el clima laboral se torne desfavorable. Un hecho en particular que sustenta lo expuesto radica cuando los funcionarios públicos no suministran la información necesaria a la dirección sobre el ingreso de valores por concepto de gastos de hidrocarburos (diésel, gasolina) debido a que no se entregan de forma oportuna documentos de respaldos (guía de remisión), lo que ocasiona lentitud en los procesos.

Producto de la inadecuada comunicación que existe en el área objeto de estudio, algunos servidores públicos desconocen los procedimientos que se realizan, las políticas y normativas que rige la administración pública, debido a la débil difusión del manual de funciones, reglamentos y bases legales establecidas que regulan las actividades laborales de los servidores públicos en la Dirección Administrativa y de toda la Gobernación, las cuales son necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la Dirección Administrativa existe un comportamiento organizacional inadecuado que radica en el absentismo laboral, debido a que los funcionarios públicos en ocasiones se ausentan del área de trabajo durante la jornada laboral, situación que provoca retraso en los procesos habilitantes de apoyo. Para Farías (2016) “el absentismo laboral es aquella acción de ausencia o abandono del puesto laboral que el o los individuos ejecutan e incumplen con las condiciones del contrato de trabajo acordado entre trabajador y organización” (p.28).

La presencia del absentismo laboral provoca que los procesos administrativos no se ejecuten de la mejor manera posible, debido a que la ausencia de un servidor público durante la jornada de trabajo implica que las actividades se retrasen y que las acciones planificadas no se cumplan a cabalidad. El contexto descrito denota que en la Gobernación de la provincia de Los Ríos no impera la aplicación de políticas internas direccionadas a la gestión de talento humano, que facilite la construcción de una cultura organizacional caracterizada por la presencia de principios, valores y pertenencia laboral por parte de los servidores públicos, con el propósito de desarrollar las competencias laborales con adecuado compromiso.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias, valores y actitudes que tiene uno o varios individuos dentro de una empresa; la cultura permite definir límites o normas que los colaboradores deben acatar para adoptar un comportamiento y relaciones humanas adecuadas, de tal manera que se los estimule a tener un compromiso laboral fuerte con el fin de alcanzar las metas individuales y colectivas (Tirado, Gálvez, & Baleriola, 2017).

Una de las situaciones detectadas en el proceso investigativo radica en la rotación interna constante que existe en el talento humano de la Dirección, lo cual imposibilita un desarrollo sinérgico de las actividades laborales, debido a que el servidor público que es removido de su lugar de trabajo no suele entregar de forma actualizada los acervos documentales o la lista de los bienes patrimoniales que posee la dependencia, situación que denota la ausencia actividades de control interno que mitiguen el hecho problemático. Según Estupiñan (2015) “el control interno permite conocer si dentro de una organización se efectúan las actividades de manera adecuada y verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales; por lo tanto, el control interno promueve una seguridad razonable del activo empresarial” (p. 19).

La ausencia de un control eficaz al momento de la rotación interna del talento humano, provoca que los servidores públicos durante el proceso descrito no posean con toda la información documental detallada y cronológica, contexto que impide ejecutar con efectividad las actividades laborales y que los procesos administrativos se retrasen. El hecho problemático identificado denota que en la organización no existen procedimientos de seguimiento que defina de forma adecuada la asignación de funciones al servidor público que desempeñará nuevas competencias laborales originadas por un proceso de rotación interna. Para Rojas, Marulanda, & Rojas (2017).

La rotación interna es considerada como la fluctuación de trabajadores en una organización y su ambiente, esto se efectúa dentro de la propia empresa con el propósito de cambiar las funciones de los colaboradores, muchas veces se da por exceso de personal en una empresa o por deficiente desempeño (p. 286).

Durante la investigación efectuada en la Gobernación de la provincia de Los Ríos se evidenció en la Dirección Administrativa - Financiera, específicamente en el Departamento Financiero la utilización del sistema contable llamado SITAC (Sistema Integrado de Tributación y Asesor Contable) constituyéndose como una de las principales fortalezas institucionales, porque facilita las operaciones financieras y administrativas a través del registro de información de forma automatizada, además genera comprobantes internos, ordenes de registros, actas de egresos y reportes de las actividades realizadas por la institución.

Las actividades realizadas por la Gobernación con respecto a la oferta de servicios institucionales y demás proyectos sociales, deben poseer documentos de respaldos para su realización (facturas, comprobantes, guías de remisión, informe de viáticos) los cuales deben tramitarse en el sistema mencionado y enviados de forma semanal al Ministerio del Interior, como proceso de rendición de cuentas institucional.

Entre los principales servicios que ofrece la Gobernación Provincial de Los Ríos se encuentra la entrega de certificados de residencias, legalización de estadías para extranjeros, entrega de comprobantes anuales por permisos de eventos públicos e incluso el pago de contrato a proveedores; en el procedimiento de consolidación de la información suelen presentarse el ingreso erróneo de datos, que genera que las matrices digitales elaboradas en el Sistema Integrado de Tributación y Asesor Contable (SITAC) no posean una información adecuada con respecto a los respaldos documentales que posee la institución, lo cual obliga a que el departamento Financiero tenga que solicitar una rectificación del procedimiento a la Dirección Financiera del Ministerio del Interior.

Es importante manifestar que todas las actividades administrativas, financieras y operativas de la Gobernación de la provincia de Los Ríos, están concatenadas con las áreas de trabajo del Ministerio del Interior, por tal razón, al presentar inconvenientes en el departamento Financiero por el envío de matrices digitales con información incorrecta se procede a una solicitud de rectificación de datos que por lo general tarda dos días en realizarse, contexto que demuestra importantes debilidades en el manejo de las tecnologías de información y desempeño laboral.

Los problemas relacionados al manejo inadecuado del sistema SITAC no solo implica la rectificación de información enviada a la Dirección Financiera del Ministerio del Interior, debido a que se han suscitado situaciones en que el proceso de pagos a proveedores de la institución carece de un análisis sigiloso de los valores establecidos en la documentación contractual, lo cual genera que las facturas canceladas posean valores desactualizados, contexto que obliga al departamento Financiero realizar el proceso de anulación de factura previo a la conciliación de información con los respectivos proveedores. Es importante manifestar que estos errores suelen presentarse cuando hay la firma de contratos complementarios sobre los productos o servicios del agente externo.

Es relevante manifestar que la presente investigación sobre un análisis MEFI de la Dirección Administrativa engloba fortalezas y debilidades que presentan los departamentos que integran la unidad descrita. Durante el estudio se determinó como uno de los principales factores internos de riesgo que influyen en el desarrollo normal de las actividades laborales de la Gobernación de la provincia de Los Ríos es el proceso de contratación y selección de personal, debido a que no cuentan con un procedimiento apegado a las especificaciones técnicas y legales que permitan contar con una fuerza humana caracterizada con competencias y habilidades profesionales en el desenvolvimiento del puesto de trabajo.

La selección y contratación de personal se basa en un conjunto de actividades y métodos que sirven para captar profesionales capacitados que ocupen un puesto de trabajo vacante en una empresa, se realiza mediante procedimientos que permiten conocer las habilidades de las personas seleccionadas y escoger el personal idóneo (Lacalle, 2016, pág. 14)

En las instituciones públicas es muy frecuente identificar el desarrollo de procesos de forma irregular, uno de ellos es el proceso de contratación y selección de personal el cual ha sido realizado por acuerdos políticos o recomendaciones de personas externas allegadas a las autoridades públicas de la Gobernación, lo cual evidencia un procedimiento irregular que fomenta la presencia de talento humano con debilidades en el desarrollo de las competencias laborales en el cargo público a desempeñar. Según Rodríguez (2016) “productividad laboral se refiere a la capacidad que tiene un individuo para producir resultados favorables mediante a la adopción de una actitud eficiente y eficaz” ( p.24).

El proceso de contratación y selección de personal es una de las principales competencias del Departamento de Talento Humano, perteneciente a la Dirección Administrativa, por lo tanto, denotan procedimientos irregulares que no cuentan con apegos legales de las bases normativas que rigen la gestión pública, como la Ley Orgánica de Servicio Público.

El desarrollo de un proceso de contratación y selección de personal es una debilidad interna importante, cuya responsabilidad recae en la máxima autoridad (Gobernador) y el departamento de Talento Humano, debido que la dependencia descrita es quien debe ejecutar un análisis de puestos e identificar necesidades de contratación para ocupar determinada plaza de empleo. El procedimiento descrito no se ejecuta en la institución, puesto que no existen acciones que se apegan a las bases normativas. Según LOSEP (2016):

La Ley Orgánica de Servicio Público menciona en su artículo 63 que el proceso de selección de personas debe englobar un conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos técnicos que evalúen la idoneidad de los aspirantes a ocupar un cargo público.

Lo referenciado por la Ley de Orgánica de Servicio Público denota que la gestión de talento humano de la Gobernación, no desarrolla procedimientos institucionales en función de las bases normativas vigentes, debido a que un proceso de contratación y selección de personal por compromisos políticos revelan la manera empírica en que se realiza una de las principales competencias del departamento de Talento humano, contexto que influye a que la persona contratada ingrese sin un estudio o análisis de perfil profesional, aptitudes o habilidades que genera influencia directa en la productividad laboral.

Uno de las consecuencias generadas por un proceso de contratación y selección de personal inadecuado recae en la gestión documental, puesto que durante el proceso investigativo se ha detectado que la organización documental es un hecho problemático que se presenta en la gestión de talento humano, debido que a pesar de existir métodos de ordenamientos como la implementación de codificación alfanumérica y demás lineamientos necesarios, se han suscitado extravíos de documentación que imposibilitan el desarrollo normal de las actividades internas en la Dirección Administrativa, contexto que denotan problemas internos relacionados con el perfil laboral de los servidores públicos.

El procedimiento regular que el departamento de Talento Humano debe realizar en el proceso de contratación y selección de personal consiste en la identificación de las necesidades de ocupar una plaza de empleo, comunicar a la máxima autoridad y socializar a la ciudadanía en general por medio de la Red Socio Empleo, con el propósito de que se ejecute un concurso de méritos y oposición que permita la selección de aspirantes idóneos al puesto de trabajo ofertado; una vez realizado el procedimiento de socialización se debe aplicar la evaluación de aptitudes, test psicológicos y psicotécnicos para determinar la conducta del profesional frente a diferentes sucesos que se puedan suscitar en el ambiente laboral. Según la LOSEP (2016):

En el artículo 65 de la Ley Orgánica de Servicio Público menciona que el ingreso a un puesto público debe ser realizado a través de un concurso de méritos y oposición, con el objetivo de evaluar la idoneidad de los aspirantes; el ingreso a un cargo público tiene que estar caracterizado con preceptos de justicia, transparencia e inclusión.

El procedimiento de contratación y selección de personal descrito es el que debe aplicar el departamento de Talento Humano de todas las instituciones públicas, mientras que el caso de la Gobernación de la Provincia de Los Ríos, la gestión organizacional no considera el desarrollo del procedimiento descrito de forma adecuada, debido a que suelen realizar concursos de méritos y oposición como una competencia institucional obligatoria por parte de la administración pública, sin embargo, en dicho proceso no se garantiza una participación justa y equitativa, que priorice las competencias o perfil profesional de los aspirantes.

El perfil profesional está compuesto por un conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y experiencias que posee una persona para realizar una actividad específica, el perfil es considerado de suma importancia por las empresas al momento de seleccionar personal, porque mediante este se puede identificar la formación del individuo (Pino, 2015, pág. 28).

Una de las consecuencias más relevantes de un proceso de contratación y selección de personal condicionado por actitudes preferenciales de las autoridades públicas, es la presencia de un comportamiento organizacional inadecuado, que debe ser controlado por el Departamento de Talento Humano, sin embargo, se han suscitados hechos relacionados con actos de indisciplina, como la impuntualidad. Es importante manifestar que la Gobernación de la Provincia de Los Ríos cuenta con un sistema biométrico para controlar el registro de ingreso y salida de los servidores públicos, sin embargo, la presencia de un comportamiento erróneo con respecto al cumplimiento de la jornada laboral genera la aplicación de medidas disciplinarias, las cuales no siempre son equitativas.

La presencia de actos de indisciplinas como la impuntualidad sumado al absentismo que ya se referenció en la presente investigación, son muestras fehacientes que el departamento de Talento no implementa indicadores de evaluación de desempeño que permitan mitigar los sucesos descritos, debido a que el contexto identificado condiciona el desarrollo de las actividades laborales en la Dirección Administrativa, además posee influencia en el proceso de atención ciudadana, puesto que la ausencia del servidor público, provoca que no se puedan realizar trámites de solicitudes externas de forma eficaz.

El diagnóstico institucional realizado mediante la metodología MEFI ha permitido identificar entre los principales factores de riesgos que afectan el desarrollo normal de los procedimientos de la Dirección Administrativa, la ausencia de políticas de gestión que fomenten el desarrollo personal y profesional de los servidores públicos, debido a que la contratación de talento humano con endebles competencias laborales requiere de un proceso de inducción o capacitación que le facilite un empoderamiento idóneo sobre las actividades internas, sin embargo, la gestión organizacional no implementa estrategias institucionales que permitan mitigar las situaciones detectadas.

La capacitación es un aspecto importante en una empresa debido a que se constituye como un proceso integrador que permite el desarrollo y evolución en cuanto a conocimiento para los miembros de la institución. Además pretende lograr que los trabajadores estén en condiciones para efectuar eficientemente las tareas encomendadas (Francia, 2017).

La aplicación de la matriz de evaluación de factores internos también ha permitido identificar debilidades en varios departamentos que conforman la Dirección Administrativa de la Gobernación, uno de ellos es la Unidad Administrativa, área encargada del control y administración de los bienes o activos necesarios para la realización de las actividades internas y operativas de la institución pública; es decir, sus competencias laborales la constituyen como un área neurálgica importante para la coordinación o comunicación interdepartamental.

La Unidad Administrativa de la Gobernación dentro de sus funciones principales se encuentra la custodia y administración de los bienes o materiales institucionales necesarios para el funcionamiento adecuado de los demás departamentos; para el cumplimiento de la misión departamental descrita, el área analizada debe de solicitar a las demás dependencias de la organización sus necesidades de requerimientos, tales como; papelería, equipos informáticos, muebles de oficina o cualquier otro implemento involucrado al ambiente de trabajo; cuya información es relevante para la elaboración del POA (Plan Operativo Anual).

Plan operativo anual (POA) es una herramienta que permite construir especificaciones y obtener un esquema de actividades sobre la ejecución de estrategias organizacionales mediante la cual se establecen parámetros que van accionar a la mejora de la institución con un modelo a seguir, de manera que se respalde el proceso que se debe ejecutar en un periodo determinado y conozca si se ha cumplido las metas establecidas (Torres, 2015).

La elaboración del POA a cargo de la Unidad Administrativa suele condicionarse por información desactualizada o informes de requerimientos inconclusos generados en los demás departamentos de la institución, contexto que provoca la consolidación de planes operativos con datos que necesitan ser modificados en el corto plazo. Es importante mencionar que los planes operativos departamentales forman parte de toda la planificación institucional, proceso necesario para la gestión del presupuesto y la conformación de planes anuales de contratación.

Cuando los planes operativos de la Unidad Administrativa requieren ser modificados por la necesidad de algún bien o materiales institucionales no contemplado en el inicio de la planificación, implica el establecimiento de resoluciones POA-PAC, aquello influye en la sinergia organizacional de los departamentos que conforman la Dirección Administrativa, debido que el POA y PAC son documentos que debe poseer el departamento Financiero, y cuando existen las resoluciones descritas por un manejo inadecuado en la gestión de bienes o activos fijos, provoca el movimiento de partidas presupuestarias para compensar las modificaciones en la planificación institucional. Para González (2018). La planificación institucional es la ejecución de acciones mediante la cual se establece objetivos, estrategias y políticas con el propósito de direccionar a los miembros de la institución (p.116).

La planificación operativa de las actividades a desempeñar en las instituciones públicas requiere de un proceso coordinado de los departamentos que conforman la organización. En la Gobernación de la provincia de Los Ríos la presencia de modificaciones constantes de la planificación de la Unidad Administrativa genera inconvenientes en las actividades que debe realizar el Director Financiero, puesto que una de sus competencias es la definición de partidas presupuestarias para cumplir el plan anual de contrataciones; por lo tanto, los errores de información en los planes operativos pueden provocar que no se gestione adecuadamente el presupuesto de la institución y que aquellos requerimientos no puedan ser atendidos.

Es importante resaltar que el departamento Financiero posee el plan anual de contratación de toda la Gobernación, incluyendo obras sociales o actividades relacionadas con la comunidad y demás operaciones institucionales que contemplan la Unidad de Planificación Organizacional, por tal razón, la descoordinación o conformación de los planes operativos departamentales con omisiones de requerimientos para el desarrollo de las actividades laborales, implica que no haya asignación presupuestaria para las modificaciones estipuladas o en su defecto realizar un análisis minucioso de la partida que pueda dejar sin liquidez para atender los requerimientos de la Dirección Administrativa; el contexto descrito revela los principales factores de riesgos que afectan la programación y ejecución presupuestaria.

Los problemas descritos que influyen en cambios de la programación y ejecución presupuestaria obliga al Director Financiero al cumplimiento de lineamientos que pueden evitarse a través de una adecuada planificación institucional, los cuales se describen a continuación: elaborar un reporte técnico que determine el área afectada por la nueva ejecución presupuestaria, identificar las partidas que sufrirán cambios, emitir un documento al Gobernador, solicitar a la Unidad de Planificación si el pedido de modificación es factible dentro de la planificación institucional, realizar reformas en el sistema e-SIGEF sobre las asignaciones presupuestarias modificadas, emitir documentos al Director Financiero del Ministerio del Interior y esperar la aceptación de la reforma para su respectiva modificación.

El procedimiento descrito revela los lineamientos que el Departamento Financiero debe ejecutar cuando se presentan debilidades en el desarrollo de los procesos internos relacionados a la planificación institucional, motivo por el cual resulta importante que el talento humano desarrolle las actividades labores con niveles de eficiencia adecuados que impidan la presencia de errores dentro de las funciones administrativas, los cuales afecten al desarrollo normal de los procedimientos y cumplimiento de los objetivos departamentales.

Una debilidad notable de la Gobernación de Los Ríos es la ausencia de una página web institucional, donde se dé a conocer a la ciudadanía los servicios que ofrece la organización; es decir, no existe el establecimiento efectivo de canales de interacción con la ciudadanía que posibiliten una socialización adecuada de las actividades que realiza la institución. La situación descrita también genera que los ciudadanos no posean información previa de cómo se efectúa algún trámite, situación que genera inconformidad porque se ven obligados a visitar las instalaciones para solicitar requerimientos de ciertos procesos, por lo cual se afirma que el marketing digital de la Gobernación no posee un impacto positivo en los usuarios. Para Cano (2019):

El marketing digital permite brindar información a la ciudadanía de las actividades realizadas por la institución. Esta herramienta influye directamente en la imagen de la organización, por tal razón, debe ser llamativa y a la vez informativa donde no exista confusión al buscar información específica (p. 159).

La investigación efectuada ha hecho posible la identificación no solo de debilidades internas, sino también fortalezas que favorecen al desempeño laboral de los servidores públicos, entre ellas se encuentra la coordinación interna por parte del Gobernador con los Jefes Políticos y Comisarios cantonales que se encuentran distribuidos en los diferentes cantones de la provincia. A través de esta coordinación efectiva, la gobernación se encuentra al tanto de los acontecimientos importantes que atañen a la institución, de tal manera que cuando el Gobernador tiene que presentar los informes al Gobierno Central, posee información actualizada de los sucesos y novedades que se han ocasionado en los diversos rincones de la provincia.

Otra de las fortalezas identificadas se resume en la implementación de sistemas informáticos que permiten la automatización y agilidad de los procedimientos internos en la Dirección Administrativa, como el SITAC o la plataforma gubernamental del e-SIGEF, los cuales hacen posible que los servicios ofertados por la institución puedan tener una cobertura adecuada que influya en la percepción ciudadana. Además, de la fortaleza indicada también se hace alusión a la ergonomía del trabajo e infraestructura física, debido a que ofrece todas las facilidades para un adecuado desempeño laboral, puesto que el ambiente del trabajo siempre será un factor intangible de la gestión organizacional que condiciona el logro de objetivos internos.

El diseño organizacional se constituye en una fortaleza identificada en la Gobernación de la provincia de Los Ríos, debido a que muestra de forma clara la departamentalización de la institucional, lo cual permite que la segregación de funciones y competencias laborales sea ejecutada de forma procedimental y con una apropiada línea de organización. Para Huamán & Ríos (2017):

El diseño organizacional consiste en la creación de la estructura en la empresa en donde el desarrollo de las actividades y acciones internas permitan el logro de los objetivos determinados en las estrategias institucionales; el diseño organizacional también engloba una representación gráfica de la departamentalización de la institución.

## CONCLUSIONES

El análisis MEFI realizado a la Dirección Administrativa en la Gobernación de la provincia de Los Ríos determina como una de las debilidades de mayor significancia el proceso de contratación y selección de talento humano, debido a que es ejecutado sin especificaciones técnicas o análisis de necesidades internas sobre requerimientos de contratación de personal, además, no se implementan concursos de méritos y oposición que permita un procedimiento participativo e inclusivo.

La planificación institucional posee constante resoluciones de modificación en el plan anual operativo y de contrataciones, debido a que no cuentan con información actualizada de los requerimientos que posee cada unidad departamental en la Dirección Administrativa o de las obras de inversión social que son objetos de modificaciones, las cuales provocan la firma de contratos complementarios que necesitan reflejarse en la planificación interna.

La gestión interna del departamento Financiero se afecta por los constantes cambios que se suscita en la planificación institucional, lo que ha generado reprogramación del presupuesto y ejecución de las actividades financieras, que implica dejar sin liquidez suficiente para determinadas partidas presupuestarias por las modificaciones presentadas en el plan anual de contrataciones.

Las fortalezas identificadas el diagnóstico situacional efectuado a la Dirección Administrativa son: Adecuada infraestructura física del edificio central que facilita una ergonomía laboral que fomente un ambiente de trabajo adecuado, coordinación eficaz entre el Gobernador y Jefes Políticos. Además, existe un adecuado diseño organizacional donde se refleja la departamentalización de la institución que contribuye a un proceso óptimo de asignación de funciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones*. Bogotá: Editorial UOC.
- Cano, I. (2019). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Editex.
- Estupiñan, R. (2015). *Control Interno y Fraudes: Análisis de Informe COSO I, II y III*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Farias, J. (2016). *El modelo «burnout»- engagement en enfermeros: el factor protector de la resiliencia*. Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca.
- Francia, A. O. (2017). *Impacto de la Capacitación*. México: Editorial UNID.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Bogotá: Diaz de Santos.
- González, M. (2018). *Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación para el empleo*. Logroño: Tutor Formació.
- Huamán, L., & Ríos, F. (2017). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos (Ed.2016)*. España: Editex.
- LOSEP. (28 de Marzo de 2016). Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP. *Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010*. Quito, Pichincha, Ecuador : Lexis Finder.

- Pino, M. (2015). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.
- Rodriguez, F. M. (2016). *Transformación Gerencial*. México: Grupo Editorial Patria.
- Rojas, M., Marulanda, D., & Rojas, L. (2017). *Ingeniería Administrativa: Contabilidad y finanzas, marketing, producción y gestión del talento humano*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Tirado, F., Gálvez, A., & Baleriola, E. (2017). *Las organizaciones en el siglo XXI: un enfoque psicosocial y político*. Barcelona: Editorial UOC.
- Torres, J. (2015). *Proyectos de negocios: método práctico para emprendedores*. Santiago: Editorial Universidad de Santiago de Chile.

# **ANEXOS**

**Anexo 1. Matriz EFI de la Dirección Administrativa Financiera de la Gobernación Provincial de Los Ríos**

**Nota.** La matriz EFI se realiza de la siguiente manera: primero se selecciona los factores (debilidades y fortalezas) más relevantes para el análisis efectivo; se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal forma que la suma de todos los pesos sea igual a 1.0; se asigna calificación de 1 a 2 a las debilidades mientras que 3 a 4 las fortalezas; se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar la calificación ponderada; determinar el valor ponderado mediante la suma de calificaciones ponderadas de cada variable para así obtener el total ponderado de la empresa entera, el valor mínimo puede ser 1.0 a un máximo 4.0 siendo 2.5 una calificación promedio; el resultado por debajo 2.5 indica que la organización es débil internamente mientras el valor por encima muestra una posición interna de fuerza.

<b>Matriz EFI</b>			
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Diseño organizacional	0,07	4	0,28
Herramientas digitales para procesos contables	0,10	3	0,30
Infraestructura física	0,15	3	0,45
Coordinación con el Ministerio del Interior	0,08	3	0,24
<b>Subtotal fortalezas</b>			<b>1,27</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Capacitaciones	0,05	1	0,05
Selección y contratación de personal	0,10	2	0,20
Comunicación organizacional	0,05	2	0,10
Planificación estratégica inadecuada	0,25	2	0,50
Administración de bienes institucionales	0,05	2	0,10
Rotación interna de personal	0,10	2	0,20
<b>Subtotal debilidades</b>			<b>1,15</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>2,42</b>
<p>El total ponderado obtenido de la matriz EFI está por debajo del valor 2.5 que indica que la empresa no es fuerte internamente, por tal, se puede decir que la Gobernación Provincial de Los Ríos posee más debilidades que fortalezas, lo cual ha ocasionado sinnúmero de inconvenientes en la gestión de la Dirección Administrativa Financiera.</p>			



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA**



**Anexo 2.** Encuesta dirigida a los miembros de la Dirección Administrativa Financiera

**1. ¿Dentro de la institución existe una planificación estratégica que direcciona las funciones de las diferentes áreas de trabajo?**

Si

No

**2. ¿Existe una comunicación efectiva entre los miembros de la Dirección Administrativa Financiera?**

Si

No

**3. ¿Usted cumple con sus responsabilidades y funciones organizacionales de manera correcta en su jornada de trabajo?**

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

**4. ¿Existe rotación interna en el talento humano de la Dirección Administrativa Financiera?**

Si

No

**5. ¿En su área de trabajo existe control interno a las actividades realizadas en la jornada laboral?**

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

**6. ¿En su área de trabajo cuentan con herramientas digitales que faciliten las operaciones administrativas o financieras?**

Si

No

**Mencione cuales** \_\_\_\_\_

**7. ¿Ha recibido capacitaciones referentes a su puesto de trabajo para actualizar los conocimientos?**

Si

No

**8. ¿Su área de trabajo ha tenido inconvenientes relacionados a la gestión documental?**

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

**9. ¿La institución da a conocer sus actividades mediante diferentes medios de comunicación?**

Si

No

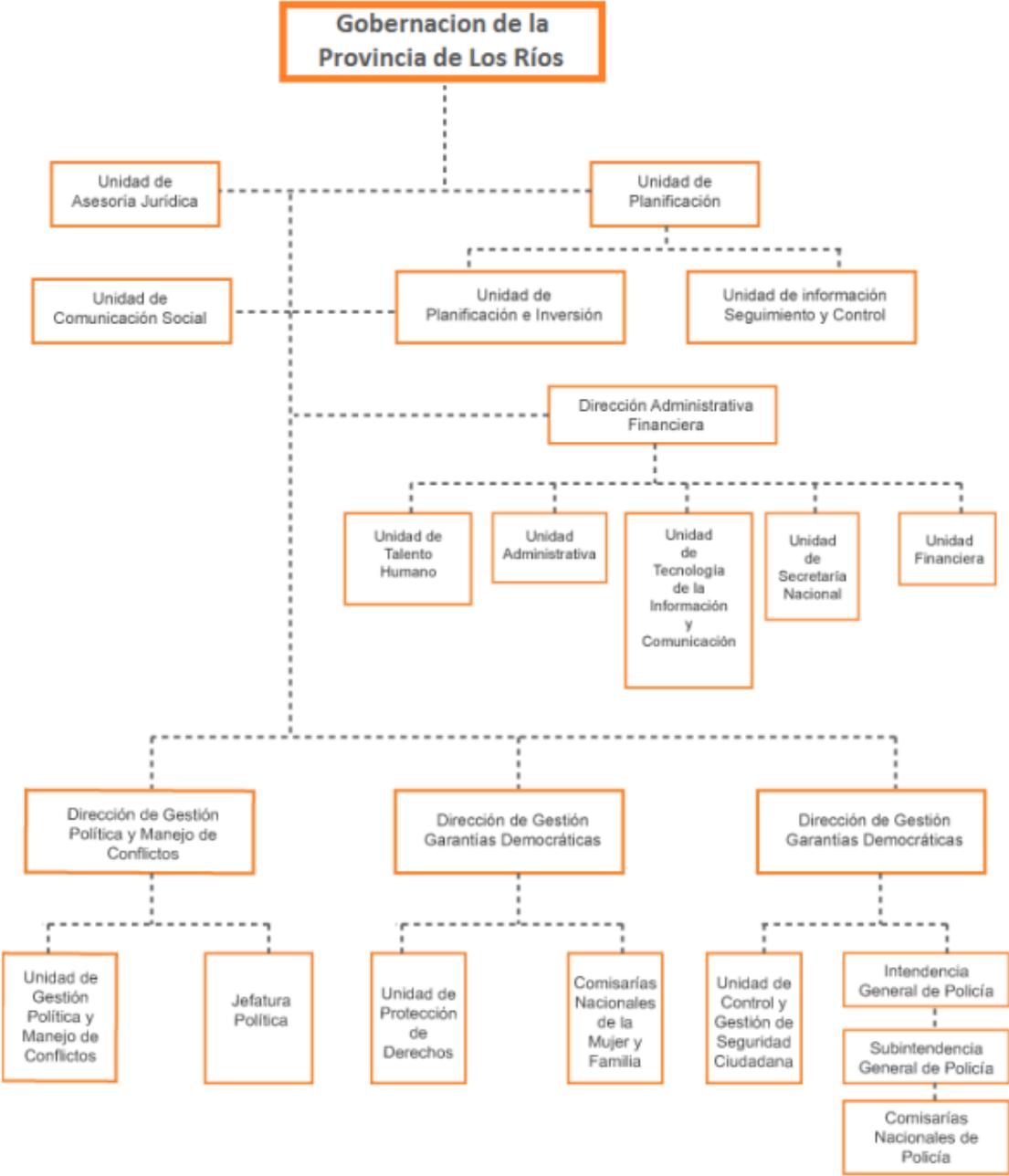
**10. ¿Existe una coordinación adecuada entre las unidades de la Dirección**

**Administración Financiera?**

Si

No

**Anexo 2.** Diseño organizacional del Gobernación de la Provincia de Los Ríos.



## RESÚMEN

Para lograr el éxito organizacional las instituciones públicas y privadas requieren de la aplicación de un proceso administrativo que contemple la ejecución correcta de las fases de planeación, organización, dirección y control, con el objetivo de cumplir con los objetivos planeados, por tal motivo, resulta necesario la aplicación de procedimientos de análisis internos que permitan el establecimiento de acciones de retroalimentación para el desarrollo de las actividades empresariales. La investigación efectuada en la Gobernación de la provincia de Los Ríos tiene como objetivo la identificación de principales debilidades organizacionales por medio de la aplicación de la herramienta de gestión MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y así conocer cómo se desarrollan las competencias institucionales en la Dirección Administrativas de la organización estudiada. La metodología aplicada se encuentra constituida por un enfoque cualitativo debido a que se efectuó un análisis situacional de la institución pública, mientras que el tipo de investigación utilizada es de carácter descriptivo en virtud de que se narran y describen los hechos suscitados en la Dirección Administrativa. El método utilizado es el inductivo porque parte de hechos particulares para luego establecer conclusiones generales, información obtenida por medio de la utilización de la encuesta como técnica y la matriz MEFFI, las cuales aportaron con los siguientes resultados investigativos: en la institución no impera un adecuado proceso de contratación y selección de personal, constantes modificaciones en la planificación institucional y débil proceso comunicacional sobre los servicios que ofrece la Gobernación.

**Palabras Claves:** MEFI, Planificación, Diseño Organizacional, POA, PAC

## ABSTRACT

To achieve organizational success, public and private institutions require the application of an administrative process that contemplates the correct execution of the planning, organization, direction and control phases, in order to meet the planned objectives, for this reason, it is necessary to apply internal analysis procedures that allow the establishment of feedback actions for the development of business activities. The objective of the investigation carried out in the Los Ríos Province Government is to identify the main organizational weaknesses through the application of the MEFI (Internal Factors Assessment Matrix) management tool and thus to know how institutional competencies are developed in the Administrative Department of the organization studied. The applied methodology is constituted by a qualitative approach due to the fact that a situational analysis of the public institution was carried out, while the type of research used is descriptive by virtue of the fact that the facts raised in the Administrative Directorate are narrated and described. The method used is inductive because it starts from particular facts to later establish general conclusions, information obtained through the use of the survey as a technique and the MEFFI matrix, which provided the following research results: the institution does not have an adequate hiring and selection of personnel, constant changes in institutional planning and weak communication process on the services offered by the Government.

**Keywords:** MEFI, Planning, Organizational Design, POA, PAC